

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah perusahaan dapat bersaing di dalam pasar ataupun industri bergantung bagaimana barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dibutuhkan atau diinginkan oleh konsumen. Hal tersebut tentunya bergantung kepada strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat menjual barang atau jasanya tersebut. Dalam hal ini, perusahaan tentunya juga sudah menentukan bagaimana dan oleh siapa produk akan dijual, serta standar sumber daya seperti apa yang diperlukan agar strategi dapat dieksekusi dengan baik.

Sumber daya tersebut diantaranya, manusia, alat, dan materi. Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen sumber daya yang penting dimiliki oleh sebuah perusahaan untuk menjalankan strategi dan target perusahaannya. Sumber daya manusia menjadi aset penting perusahaan karena memiliki kemampuan dan pemikiran untuk bisa mencapai target dan tujuan perusahaan. Apalagi melalui pemikiran tersebut akan lahir ide-ide inovatif untuk perusahaan. Maka, sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya. Terutama sumber daya manusia yang memberikan nilai lebih bagi perusahaan. Kehilangan sumber daya manusia akan menjadi beban tersendiri bagi perusahaan dan

akan menyebabkan perusahaan mengeluarkan biaya yang lebih banyak lagi untuk menggantinya.

Untuk bisa terus berkembang dan bertahan bertahan di pasar dan industri, perusahaan membuat target-target tertentu yang harus dicapai. Target-target ini dibuat sebagai bagian dari misi perusahaan dalam mencapai visi dan tujuan perusahaan. Jika perusahaan tersebut bergerak di bidang industri baik produk maupun jasa, salah satu target yang harus dicapai adalah target penjualan barang atau jasa. Dalam mencapai target penjualan perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang bertugas untuk mengeksekusi strategi penjualan yang dibuat untuk mencapai target penjualan. Berbeda-beda sebutannya antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, meskipun memiliki tanggung jawab yang sama. Pada umumnya posisi ini disebut dengan *Salesman/Sales Representative*.

Para *Salesman/Sales Representative* bertugas untuk mengenalkan produk baik langsung kepada konsumen maupun kepada toko retail. Sumber daya yang ada pada posisi jabatan ini sesungguhnya sangat penting dimiliki oleh perusahaan, karena merekalah yang menentukan kesuksesan penjualan barang atau jasa perusahaan. Namun berdasarkan pernyataan pada laman Martkel arketing.co.id, faktanya orang-orang yang bekerja di sebagai *salesman/sales representative* merupakan orang-orang yang paling mudah untuk kehilangan motivasi dan dari semua

profesi, *salesman* adalah profesi yang paling sering mengalami *turnover* daripada profesi lain di seluruh dunia¹.

Kehilangan satu *salesman* berarti perusahaan akan kehilangan beberapa konsumen reguler yang dapat dipertahankan koneksinya, prospek konsumen, dan *link* untuk mendapatkan prospek konsumen. Belum lagi perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk merekrut dan melatih *salesman* yang baru yang sudah dapat dipastikan membutuhkan waktu sampai mereka dapat mencapai target secara ideal. Sebuah studi yang dilakukan The Learning International menyatakan bahwa rata-rata biaya *turnover* diperkirakan sebesar \$50,000 per *salesman* atau sekitar \$250.000 per tahun.² Sebuah perusahaan produk kimia dilansir dapat menghemat sebesar \$10.000.000 sejak tahun 1989 dengan menurunkan tingkat *turnover rate* tenaga *salesman* dari 15% hingga 7% per tahunnya³.

Permasalahan di atas pun tidak luput dihadapi oleh salah satu perusahaan swasta di Indonesia, yaitu PT Tigaraksa Satria. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penjualan dan distribusi produk. Produk yang dijual adalah produk-produk prinsipal PT Tigaraksa Sartria, Tbk yang mempercayakan perusahaan ini untuk menjual dan mendistribusikan produk mereka kepada toko-toko retail, baik

¹ James Gwee, *Motivasi Tenaga Penjual Anda!*, diakses melalui [Marketing.co.id, http://www.marketing.co.id/motivasi-tenaga-penjual-anda-bagian-1/](http://www.marketing.co.id/motivasi-tenaga-penjual-anda-bagian-1/), (diakses 2 Januari 2016).

² Coleman di dalam Eugene M Johnson., David L Kurtz., dan Eberhard E Scheuing, *Sales Management : Concepts, Practices, and Cases*, (Singapur : McGraw-Hill, 1994.), h.297.

³ Kiesche dalam Darmon Rene Y, *Leading The Sales Force : A Dynamic Management Process*. (Cambridge : The University of Cambridge Press, 2006), h. 130.

kecil maupun besar yang tersebar di seluruh Indonesia. Profesi tenaga penjual pun menjadi kebutuhan bagi perusahaan.

Tenaga penjual di PT Tigaraksa Satria, Tbk disebut sebagai *Sales Representative*. Mereka bertugas untuk mengenalkan dan menjual produk prinsipal ke toko-toko retail yang ada di Indonesia. Setiap tim terbagi atas prinsipal yang dimiliki perusahaan dan dibagi lagi di setiap area cabang. Mereka mempunyai target penjualan yang harus dicapai di setiap bulannya. Bagi perusahaan ini, *Sales Representative* merupakan ujung tombak perusahaan. Seluruh pencapaian target perusahaan bergantung pada pencapaian target penjualan produk-produk prinsipal. Keberadaan *Sales Representative* menjadi dianggap penting bagi perusahaan.

Jumlah *Sales Representative* di perusahaan PT Tigaraksa Satria per bulan Desember 2015 adalah sebanyak 534 orang yang tersebar di 33 kantor cabang. Jumlah ini mengalami penurunan dari jumlah sebelumnya sekitar 700 orang. Penurunan ini disebabkan karena banyaknya karyawan pada level SR yang berhenti dari pekerjaan atau mengundurkan diri. Tercatat per Desember 2015 terdapat 146 orang yang telah berhenti bekerja dari perusahaan di tahun 2015. Berikut adalah 10 cabang PT Tigaraksa Satria, Tbk yang memiliki tingkat *turnover* karyawan *sales representative* paling tinggi dari seluruh cabang PT Tigaraksa di seluruh Indonesia pada Tabel 1.1 :

Tabel 1.1

10 Cabang PT Tigaraksa Satria, Tbk yang Memiliki Tingkat *Turnover* Karyawan *Sales Representative* paling tinggi per Januari – Desember 2015

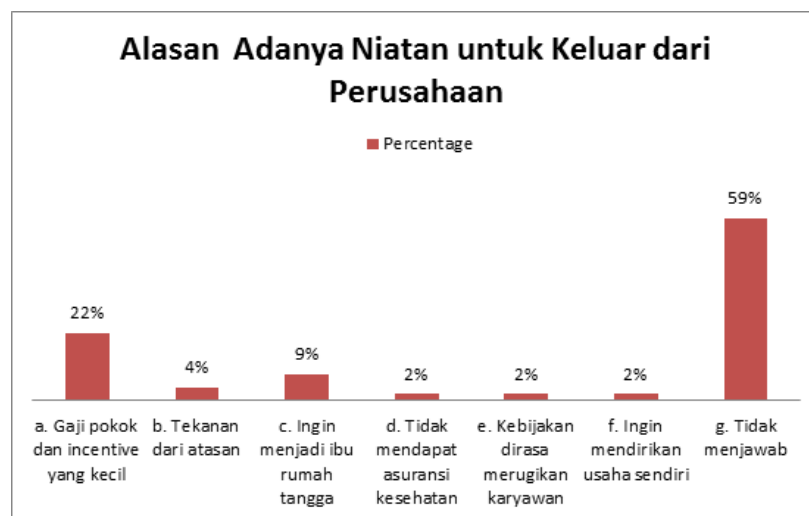
No	Personnel Sub Area	Jumlah Karyawan SR Keluar
1	Bandung	9
2	Denpasar	12
3	Jakarta KAM	12
4	Jakarta Retail	10
5	Jakarta – TGR	12
6	Makassar	6
7	Menado	7
8	Purwokerto	7
9	Samarinda	5
10	Semarang	6
TOTAL		86

Sumber : Data *Turnover Sales Representative* PT Tigaraksa Satria, Tbk Januari-Desember 2015

Penurunan jumlah karyawan tersebut bukanlah jumlah yang sedikit, mengingat *Sales Representative* merupakan ujung tombak bagi perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara yang didapat penulis dengan manajer sub divisi *HR Acquisition* di PT Tigaraksa Satria yang mengakui bahwa jumlah *turnover* karyawan paling tinggi berada pada posisi *Sales Representative*. Kebanyakan *Sales Representative* yang berhenti bekerja adalah mereka yang sudah bekerja lebih dari 1 tahun dan keluar atas inisiatif diri sendiri. Tentunya hal ini menjadi beban bagi perusahaan untuk melakukan rekrutmen lagi menggantikan posisi yang kosong. Kekosongan anggota pada tim *Sales Representative* dapat menjadi beban tersendiri bagi tim dalam mencapai target.

Untuk mengetahui lebih detail penyebab banyaknya karyawan *Sales Representative* yang berhenti dari pekerjaan, peneliti pun melakukan wawancara dengan beberapa karyawan *Sales Representative* yang berada di cabang Pondok Ungu PT Tigaraksa Satria, Tbk, Bekasi. Peneliti mewawancarai 46 orang *Sales Representative* dengan memberikan kuesioner dan melakukan *Forum Group Discussion* (FGD) membahas terkait penyebab tingginya jumlah *Sales Representative* yang berhenti bekerja di PT Tigaraksa. Mereka adalah karyawan *Sales* yang khusus menjual produk-produk konsumen prinsipal dan memiliki masa kerja kurang dari satu tahun hingga 20 tahun.

Berdasarkan jawaban yang diberikan responden ditemukan bahwa penyebab adanya niatan untuk keluar dari perusahaan adalah sebagai berikut :



Sumber : Data Diolah oleh peneliti, 2016

Gambar 1.1
Grafik Hasil dari Jawaban Alasan Adanya Niatan untuk Keluar dari Perusahaan.

Penyebab pertama adalah adanya tekanan dari atasan. Ini berarti ada faktor beban dari supervisi yang menyebabkan munculnya niatan *Sales Representative* untuk keluar dari perusahaan. Alasan lain yang dikemukakan bahwa penyebabnya adalah karena karyawan pada posisi *Sales Representative* tidak mendapatkan jaminan asuransi kesehatan. Adapula lainnya menjawab bahwa kebijakan perusahaan dirasa merugikan karyawan. Kebijakan yang dimaksudkan di sini kemungkinan merupakan kompensasi dan sistem kompensasi yang diberlakukan oleh perusahaan yang detailnya akan dibahas pada hasil pernyataan yang sudah didapat mengenai kompensasi dan sistem kompensasi.

Responden juga menjawab bahwa niatan untuk berhenti muncul karena adanya keinginan untuk mendirikan usaha sendiri dan menjawab bahwa mereka ingin berhenti karena ingin mengurus keluarga dan lebih memilih menjadi ibu rumah tangga. Ini merupakan faktor yang datang dari internal responden yang membuktikan bahwa munculnya niatan untuk keluar dari perusahaan tidak hanya disebabkan oleh faktor pekerjaan atau lingkungan kerja, namun juga adanya dorongan internal yang mampu menimbulkan niatan untuk keluar dari perusahaan.

Penemuan lain ditemukan pada hasil jawaban pernyataan yang diberikan responden pada saat pra riset. Adapun berikut ini daftar pernyataan yang menjadi fokus bagi peneliti untuk mengidentifikasi permasalahan *turnover* pada karyawan *Sales Representative* :

Tabel 1.2

Hasil Jawaban Pernyataan Observasi terhadap *Sales Representative*

No.	Pernyataan	Jawaban (Jumlah)	
		Ya	Tidak
1	Menurut saya ada keterbukaan antara saya, manajemen, dan atasan.	19	28
2.	Saya merasa puas dengan besaran kompensasi yang saya dapat saat ini.	14	32
3.	Saya merasa puas dengan sistem kompensasi yang diberlakukan saat ini.	8	38
4.	Atasan anda melibatkan anda dalam setiap pengambilan keputusan.	19	27
5.	Saya merasa takut akan apa yang akan terjadi jika saya meninggalkan perusahaan	26	29
6.	Jika saya mendapat tawaran gaji yang lebih tinggi di perusahaan lain, dapat membuat saya berpikir untuk mengganti pekerjaan.	33	13
7.	Saya tidak merekomendasi orang lain untuk bekerja di perusahaan tempat saya bekerja sekarang.	26	20
8.	Jika saya mendapat penawaran kerja di tempat lain, saya merasa tidak nyaman untuk meninggalkan tempat kerja saya saat ini.	23	23

Sumber : Data diolah oleh Peneliti, 2016

Pernyataan pertama mendapat respon 59% menjawab ‘Tidak’. Pernyataan ini merupakan bagian dari indikator dimensi Paktis Sumber Daya Manusia (*Human Resource Practices*), yaitu *Information Sharing* pada penelitian terdahulu. Hal ini menunjukkan bahwa masih kurang adanya komunikasi informasi antar manajemen ataupun supervisor dengan para *Sales Representative*. Diindikasi *Sales Representative*

kurang mendapat informasi mengenai target perusahaan, transparansi penentuan target penjualan, dan penentuan kebijakan kompensasi.

Pernyataan kedua berbunyi mendapat respon ‘Tidak’ sebesar 70% dari jumlah responden, dan sisanya menjawab ‘Ya’. Sedangkan, pernyataan ketiga yang berbunyi mendapat respon dengan jawaban ‘Ya’ hanya sebesar 17% dari jumlah responden.

Dari data tersebut terlihat bahwa sebagian besar *Sales Representative* merasa kurang puas dengan kompensasi yang mereka dapat begitu pula dengan sistem kompensasi yang diberlakukan. Dari informasi yang didapat dari responden, gaji pokok yang diterima karyawan di posisi *Sales Representative* di tahun 2015 adalah sebesar Rp 2.800.000 dengan tambahan uang transport dan uang makan, sehingga total gaji yang mereka dapatkan berkisar Rp 3.100.000-Rp 3.200.000. Perbedaan tingkat gaji yang diterima baik untuk karyawan *Sales Representative* baru maupun sudah lama tidaklah begitu jauh dan dibedakan berdasarkan *Performance Appraisal* yang didapatkan masing-masing karyawan setiap tahunnya. Menurut mereka nilai gaji yang mereka dapatkan ini masih cukup kecil bila dibandingkan dengan gaji *Salesman* perusahaan lain.

Selain itu, setiap bulannya, para *Sales Representative* diberikan target penjualan yang harus dicapai. Jika mereka mencapai target, maka perusahaan akan memberikan bonus, berikut adalah rinciannya :

Tabel 1.3.**Rincian Jenis Target Pencapaian *Sales Representative***

Jenis Target	Minimal Pencapaian Target
Service Level	95%
Retur	≤ 1%
Target Sales	97%

Sumber : Data diolah oleh Peneliti, 2016

Bonus yang diberikan untuk setiap pencapai target yang dicapai adalah sebesar Rp 250.000. Namun, bila salah satu dari target tersebut tidak tercapai, maka akan ada pemotongan sebesar 50% dari total bonus yang didapatkan. Para *Sales Representative* mengakui bahwa mereka merasa terbebani dengan kebijakan tersebut. Pasalnya, setiap tim *Sales Representative* menjual produk yang berbeda-beda dengan karakteristik yang berbeda. Untuk produk susu bubuk misalnya, dengan kebijakan retur yang harus kurang dari 1 %, hal tersebut dirasa tidak mungkin karena mereka tidak bisa mengawasi apakah barang dalam setiap box benar-benar masih berkemasan bagus atau tidak. Menurut mereka hal tersebut bukan merupakan tanggung jawab *Sales Representative*, karena *Sales Representative* di PT Tigaraksa Satria, Tbk. hanya bertugas untuk menjualkan produk kepada toko-toko retail.

Pernyataan keempat mendapat respon dengan jawaban ‘Ya’ sebanyak 59% dari jumlah responden, sedangkan sisanya tidak. Terlihat dari hasil jawaban pada pernyataan tersebut bahwa para *Sales Representative* kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, yang berarti suara mereka kurang dijadikan bahan referensi

bagi supervisor dan berarti *Sales Representative* kurang diberikan keleluasaan untuk mengambil keputusan sendiri dalam penyelesaian tugasnya. Pernyataan ini termasuk salah satu indikator dari variabel *Human Resource Practices* pada dimensi *Recognition* yang peneliti ambil dari penelitian terdahulu.

Dari hasil wawancara dengan para responden ditemukan bahwa tidak sedikit juga jumlah *Sales Representative* yang masih bertahan bekerja di PT Tigarakasa Satria lebih dari 10 tahun. Informasi ini begitu kontradiktif, jika mengetahui bahwa tingkat *turnover Sales Representative* seperti yang dikemukakan sebelumnya. Dikatakan kontradiktif karena ketika banyak karyawan *Sales Representative* yang mengundurkan diri, namun masih ada karyawan *Sales Representative* yang bertahan untuk bekerja di PT Tigaraksa Satria, Tbk dalam jangka waktu yang lama. Itu berarti penyebab munculnya niat untuk keluar dari perusahaan tidak hanya disebabkan oleh ketidakpuasan pada praktik kebijakan yang diberikan oleh perusahaan, namun ada faktor lain yang menyebabkan adanya niatan para *Sales Representative* untuk keluar dari perusahaan. Melihat dari fakta yang ditemukan di atas, kemungkinan penyebab lainnya berkaitan dengan loyalitas

Pernyataan kelima merupakan salah satu indikator untuk variabel *organization commitment* pada dimensi *continuous commitment* pada penelitian terdahulu. Dari hasil jawaban di atas, dapat disimpulkan bahwa responden tidak merasa rugi disebabkan dari praktik kebijakan sumber daya manusia yang diberikan untuk mereka, yaitu permasalahan pada kompensasi dan keluhan yang tidak

ditanggapi. Dapat diindikasikan bahwa sikap yang diberikan perusahaan kepada para karyawan *Sales Representative* akan sangat mempengaruhi komitmen mereka terhadap perusahaan dan kebertahanan mereka menetap di perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Pada pernyataan keenam sebanyak 72% dari jumlah responden menjawab “Ya”. Bila dibandingkan dengan hasil jawaban pernyataan sebelumnya, dapat diindikasikan bahwa loyalitas karyawan *Sales Representative* terlihat rendah. Mereka bertahan di organisasi hanya terbatas untuk pemenuhan kebutuhan.

Hal ini didukung dengan penemuan lain bahwa karyawan *Sales Representative* kurang memiliki rasa bangga terhadap perusahaan tempat mereka bekerja yang ditunjukkan pada pernyataan no. 7 dimana sebanyak 57% dari responden menjawab “Ya”, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar mereka kurang merasa bangga bekerja di tempat mereka bekerja, sehingga mereka tidak merekomendasikan kepada orang lain untuk bekerja di perusahaan mereka.

Kedua pernyataan di atas merupakan bagian dari indikator variabel *Organization Commitment* pada dimensi *Affective Commitment* yang peneliti ambil pada penelitian terdahulu. Berarti terdapat masalah pada *Affective Commitment* karyawan *Sales Representative* PT Tigaraksa Satria yang menyebabkan munculnya niatan mereka untuk keluar dari perusahaan.

Pernyataan “Jika saya mendapat penawaran kerja di tempat lain, saya merasa tidak nyaman untuk meninggalkan tempat kerja saya saat ini” mendapat respon yang seimbang baik untuk jawab ‘Ya’ maupun ‘Tidak’. Responden mengakui bahwa mereka tetap bertahan bekerja di PT Tigaraksa Satria, Tbk salah satunya disebabkan karena rasa kekeluargaan yang kuat di dalam tim sales dan sesama *Sales Representative*.

Berdasarkan pemaparan diatas peneliti ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai niat seorang *Sales Representative* untuk keluar dari perusahaan dengan judul penelitian “**Pengaruh *Human Resource Practices* dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi untuk Meninggalkan Perusahaan pada Sales Representative PT Tigaraksa Satria, Tbk.**”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah *Human Resource Practiices* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi yang dimiliki oleh para *Sales Representative* PT Tigaraksa Satria, Tbk?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Intensi untuk meninggalkan perusahaan pada Sales Representative PT Tigaraksa Satria, Tbk.?

3. Apakah *Human Resource Practices* berpengaruh secara langsung terhadap Intensi untuk meninggalkan perusahaan pada Sales Representative PT Tigaraksa Satria, Tbk.?
4. Apakah *Human Resource Practices* berpengaruh secara tidak langsung terhadap Intensi untuk meninggalkan perusahaan dimediasi oleh Komitmen Organisasi pada *Sales Representative* PT Tigaraksa Satria, Tbk?

C. Pembatasan Masalah

Peneliti melakukan penelitian ini kepada karyawan *Sales Representative* PT Tigaraksa Satria, Tbk pada cabang yang mengalami tingkat *turnover* karyawan *Sales* paling tinggi. Penelitian ini juga tidak melihat faktor luar seperti demografis atau pribadi dari karyawan *Sales Representative* yang menyebabkan mereka keluar dari perusahaan.

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang akan dicapai melalui penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Human Resource Practices* terhadap Komitmen Organisasi yang dimiliki oleh para *Sales Representative* PT Tigaraksa Satria, Tbk
2. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Intensi untuk meninggalkan perusahaan pada pada *Sales Representative* perusahaan PT Tigaraksa Satria.

3. Untuk mengetahui pengaruh langsung *Human Resource Practices* terhadap Intensi untuk meninggalkan perusahaan (*Turnover Intention*) pada *Sales Representative* perusahaan PT Tigaraksa Satria.
4. Untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung *Human Resource Practices* terhadap Intensi untuk meninggalkan perusahaan dimediasi oleh Komitmen Organisasi pada *Sales Representative* PT Tigaraksa Satria, Tbk.

E. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya bagi Peneliti, bagi Perusahaan, bagi Penelitian Selanjutnya, dan bagi Ilmu Pengetahuan :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kesempatan bagi peneliti untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh pada bangku kuliah dan mengetahui bagaimana pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Practices*) dan komitmen terhadap organisasi (*Organization Commitment*) terhadap intensi para *Sales Representative* PT Tigaraksa Satria, Tbk untuk keluar dari perusahaan.

2. Bagi PT. Tigaraksa Satria, Tbk

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang bermanfaat dan dijadikan sebagai masukan serta pertimbangan bagi perusahaan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia yang tepat bagi para

Sales Representative dan pentingnya komitmen mereka agar para karyawan *Sales Representative* mau bertahan di perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Menambah referensi dan memberikan rujukan tambahan bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang *Turnover Intention*, *Human Resource Practices*, dan Komitmen terhadap Organisasi.

4. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi sebuah media dalam pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang *Turnover Intention*, *Human Resource Practices*, dan Komitmen terhadap Organisasi.